

**Le imprese**

La montagna si rialza
L'industria dello sci
e la voglia di ripartire

6-9

**Aziende storiche**

Essere Parisi da 211 anni
(e continuare a investire
nel porto di Trieste)

14

**L'energia**

Fotovoltaico più
trigenerazione: così
la tipografia si fa green

31

CORRIERE IMPRESE

NORDEST

UOMINI, AZIENDE, TERRITORI, INNOVAZIONE

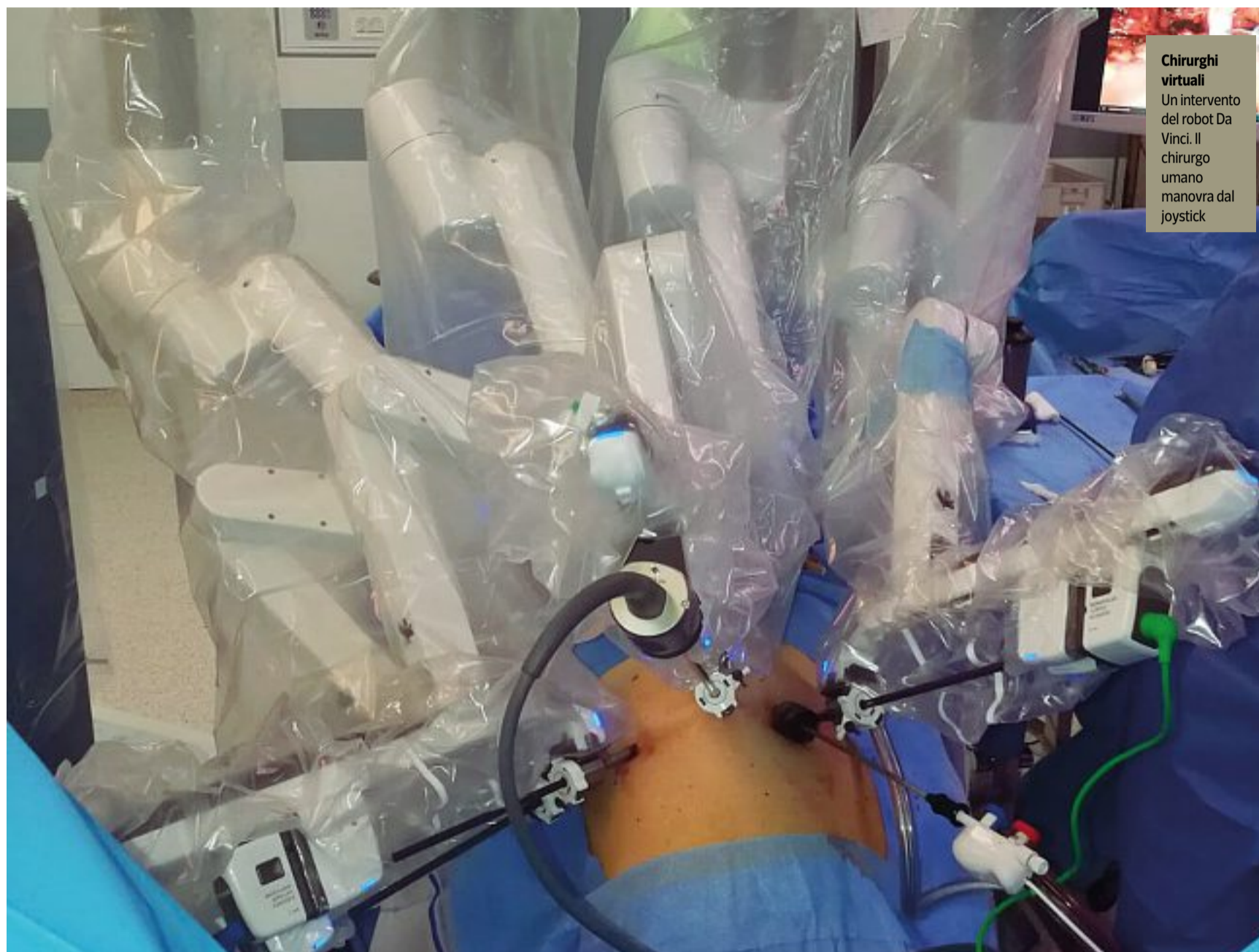
**L'editoriale**

Siamo tutti
job crafters
E collaboriamo

di **Luca Solari***

Il lavoro è sempre ibrido perché siamo tutti dei *bricoleur* organizzativi o *job crafters* come vengono chiamati dalla letteratura: assembliamo le cose da fare in modi sempre almeno un po' originali, legati alla nostra unicità biologica. Non ci sono due panettieri che facciano il pane esattamente nello stesso modo, nemmeno nella panificazione industriale, così come non esistono due operatori di macchina che organizzino il proprio lavoro esattamente nello stesso modo, anche quando si limitano a predisporre i pezzi per il lavoro della macchina e attivarla, premendo un bottone. Per quanto il management si sforzi, non ci saranno mai due persone che svolgeranno esattamente lo stesso lavoro anche a parità di ruolo e la differenza non sarà solo in termini di prestazioni, ma anche di composizione e logica delle attività. Certo, questo adattamento non è uguale per tutti i ruoli, poiché alcuni sono condizionati di più dalla tecnologia e dagli strumenti utilizzati, ma nessun ruolo è sottratto alla volontà e alla scelta della persona. I nostri panettieri hanno probabilmente più gradi di libertà degli operatori di macchina, ma questi ultimi non sono mai solo esecutori. La distopia di un uomo completamente standardizzato e allineato al processo di trasformazione tecnologica propria del fordismo (e ripresa da molta fantascienza) non si realizzerà mai. Qualsiasi sistema sociale, a prescindere dalla forza della tecnologia che impiega o del controllo esercitato, produce costantemente varianza, anche quando questa varianza non ha radici biologiche, come nel caso dei gemelli omozigoti.

continua a pagina 3



Chirurghi virtuali
Un intervento del robot Da Vinci. Il chirurgo umano manovra dal joystick

Come (ci) cambia il lavoro

Una ricerca dell'Osservatorio professioni digitali di Padova mette in evidenza la mutazione radicale in atto nelle occupazioni tradizionali: la cassiera interagisce con le app, le macchine parlano agli operai, il chirurgo opera con il joystick. «Se un lavoratore si ferma a quello che ha imparato è perduto»: questa è l'era dei mestieri ibridi

Padova energia

Il Consorzio per le piccole e medie imprese

• TI FACCIAMO RISPARMIARE PROPONENDOTI IL FORNITORE DI ENERGIA PIÙ CONVENIENTE SIA IN TERMINI DI CONDIZIONI ECONOMICHE CHE DI PREZZI

• CONOSCIAMO IL MERCATO IN CUI OPERIAMO GRAZIE ALLA NOSTRA ESPERIENZA E PROFESSIONALITÀ

• SIAMO UNA STRUTTURA AFFIDABILE, CHE FA SISTEMA E TI FORNISCE LE DOVUTE GARANZIE

Consorzio Padova Energia
Consorzio per l'acquisto di risorse energetiche
Tel. 049 8075068 - Fax 049 7927619
info@consorziopadovaenergia.it

www.consorziopadovaenergia.it

Il capitale umano

Inn Veneto, come ti richiamo indietro i «cervelli» in fuga

Atrarre talenti dall'estero ma, soprattutto, impedire che quelli «made in Italy» siano costretti ad andarsene. Invertire la tendenza di un fenomeno che obbliga una fetta sempre più ampia del nostro capitale umano a fare le valigie. Nasce da queste premesse Inn Veneto, iniziativa partita a novembre che coinvolge 14 enti di formazione e più di cinquanta «cervelli in fuga».

a pagina 13 **Pisani****I soldi**

Ora tocca ai privati: chi ha paura (e chi no) della fattura elettronica

Entra in vigore dall'1 gennaio anche tra i privati l'obbligo di fatturazione elettronica. I rappresentanti dei commercialisti ammettono: «Forse ci sarà meno lavoro per noi ma l'ondata va cavalcata, le resistenze sono nella sostanza immotivate». Ma restano le perplessità, soprattutto tra delle piccole imprese: «Speriamo di non andare incontro a un ingorgo burocratico».

a pagina 21 **Favero****L'innovazione**

Chi mi fa il tatuaggio? Domanda e offerta si trovano su Inksquad

Più di 300 milioni di euro di ricavi e oltre 7 milioni di clienti. Sono i numeri, spesso poco noti, generati dai tatuatori in Italia ogni anno. Partendo da questi dati, la startup udinese SmartSquad ha dato vita alla prima «app», Inksquad, dedicata a mettere in contatto i tatuatori e i potenziali clienti. Rilasciata meno di un anno fa, la app sta avendo un crescente successo.

a pagina 25 **Parmegiani**

COMPRO IN CONTANTI MOBILI, OGGETTISTICA D'ALTRI TEMPI, COMPRO LIBRI E STAMPE ANTICHE

Via Norbiato 3/A - St. Piovese

(usc. 12 tang.) Ponte S. Nicolò

Tel/fax 049 8792040 cell. 338 8157474

email: cosevecchie@hotmail.it

Il mio lavoro è ibrido

E la rivoluzione parte dai mestieri tradizionali

I bambini di oggi da grandi faranno i big data specialist o i web designer ma già adesso il digitale sta cambiando profondamente il modo di operare di commessi, artigiani, medici e avvocati
La ricerca dell'Osservatorio dell'Università di Padova: «Se un lavoratore pensa di fermarsi è perduto»

D'accordo, il 65% dei bambini che frequentano le scuole elementari, come sostiene il World Economic Forum, da grandi faranno un lavoro che al momento nemmeno esiste. Già oggi, peraltro, se uno vuole trovare un posto, meglio che metta da parte vecchi schemi mentali: stando ai dati di Anitec-Assinform, l'associazione delle imprese operanti nell'Ict e nell'elettronica di consumo, gli annunci di lavoro che crescono a ritmo maggiore riguardano profili professionali legati all'information technology. Un settore che nei prossimi tre anni avrà 88 mila occupati in più rispetto al 2018.

Via libera, dunque, ai service development manager, ai big data specialist, ai web designer e a tutti i nuovi digital job. Perfetto. Il futuro non è un'ipotesi. Ma se il problema fosse (anche e soprattutto) un altro? Se bisognasse cominciare a costruirlo, il famoso futuro, partendo dal lato opposto, cioè dai mestieri più comuni, consolidati, diffusi? In altri termini, non è che i maggiori effetti della rivoluzione digitale si vedranno (anzi, si cominciano già a vedere) sugli operai, le commesse, gli artigiani e perché no, sulle storiche figure dei notai, degli avvocati, dei medici?

La nuova prospettiva

Un ribaltamento di prospettiva di straordinario interesse. Ed è esattamente questa la specificità della ricerca sui «Lavori ibridi in Veneto» condotta dall'Osservatorio delle professioni digitali dell'università di Padova. Obiettivo: cogliere le trasformazioni nelle attività tradizionali, quelle che tuttora costituiscono il 90% del mercato del lavoro nordestino. In breve, capire che cosa sta succedendo qui e adesso. L'indagine ha coinvolto un campione di 300 lavoratori di ogni settore, dal manifatturiero al commercio, dal turistico-alberghiero alle costruzioni, di età compresa tra i 25 e i 52 anni: non eccessivamente giovani e inesperti, tanto da venire impiegati in mansioni meno qualificate; non troppo «maturi» da essere professionalmente poco appetibili. Agli intervistati è stato chiesto con quale frequenza e con quale grado di conoscenza sono loro richieste anche competenze collegate alle tecnologie informatiche. E ancora, con quale frequenza e grado di conoscenza sono chiamati a utilizzare atout diversi (le cosiddette soft skills, dal muoversi in gruppo alla capacità di risolvere problemi) rispetto ai compiti abituali.

«Bene» spiega Paolo Gubitta, direttore dell'Osservatorio «abbiamo scoperto che non è più sufficiente avere il genio della meccanica, essere maghi della carpenteria o bravissimi venditori. Al fianco di tutto ciò è ormai indispensabile disporre di una serie di competenze "moderne", digitali e non solo. I mestieri tradizionali sono sempre più flessibili, trasversali o, appunto, ibridi».

La rivoluzione è solo all'inizio

Proprio così. Nella maggioranza dei casi, in

tutte le funzioni, dagli uffici amministrativi ai capannoni dove si svolge l'attività produttiva, e senza particolare differenza tra grandi e piccole imprese, vengono richieste attività al computer basilari. Al primo posto, con frequenza crescente cui deve corrispondere un buon grado di abilità, la comunicazione digitale (email, social network, videoconferenze), seguita dalla produzione di contenuti digitali (grafici, tabelle, piccoli video) e dalla ricerca di informazioni online.

Non basta. Ancora più apprezzata è la capacità di agire in autonomia e in parallelo di muoversi in team, l'apertura verso un approccio lavorativo problem solving e l'elasticità che porta a ragionare per obiettivi, collettivi e individuali.

Tradotto in pratica quotidiana, l'operaio deve sapere gestire le macchine a controllo numerico e magari usare un software per la manutenzione a distanza. La commessa ha l'obbligo di dialogare in Rete con la clientela. L'elettricista non può limitarsi a montare impianti ma è chiamato a predisporre soluzioni di domotica. Persino il calzolaio misura il piede con il foot scanner.

Gli esempi potrebbero continuare a lungo. «Ma attenzione» puntualizza Gubitta. «Siamo alle avvisaglie di un cambiamento ben più profondo, perché in arrivo ci sono le sofisticate competenze richieste dal paradigma dell'Industria 4.0: realtà aumentata, robotica, Internet delle cose, cybersecurity. Se un lavoratore pensa di potersi fermare è perduto».

Le cifre

65%
Mestieri inediti

Secondo il World Economic Forum, il 65% dei bambini delle elementari da grandi faranno un lavoro che oggi non esiste

88mila
Il boom dell'it

Il settore dell'Information technology nei prossimi tre anni avrà 88mila occupati in più rispetto a quest'anno

300
Il campione

Sono trenta i lavoratori tra i 25 e i 52 anni interpellati dall'Osservatorio per la ricerca sui lavori ibridi in Veneto

Il gap digitale

Insomma, la rivoluzione è solo all'inizio. «Non c'è dubbio» conferma Gianni Potti, delegato di Confindustria Veneto per l'Industria 4.0, l'innovazione e la ricerca, «il mercato esige la commistione delle capacità professionali a ogni livello. Dall'operaio al manager, tutti devono avere un solido know-how tecnico, ma allo stesso tempo competenze finanziarie, di marketing, informatiche. Ovviamente è più facile a dirsi che a farsi, visto che in tutte le classifiche sulla digitalizzazione siamo in coda. Un dato: il 22% degli italiani non ha mai usato internet, 9 punti peggio della media europea. Dobbiamo recuperare il gap cominciando proprio dai luoghi di lavoro».

Francesco Giacomini, direttore di Confartigianato Veneto, rincara la dose: «Tanto nelle grandi quanto nelle piccole e piccolissime imprese va assolutamente rivisto il mix tra analogico e digitale. Il salto di qualità sta nel coniugare gli antichi saperi, la tradizione e l'abilità manuale con l'hi-tech e le nuove conoscenze. Competenze digitali sarà la parola d'ordine di Confartigianato per il 2019».

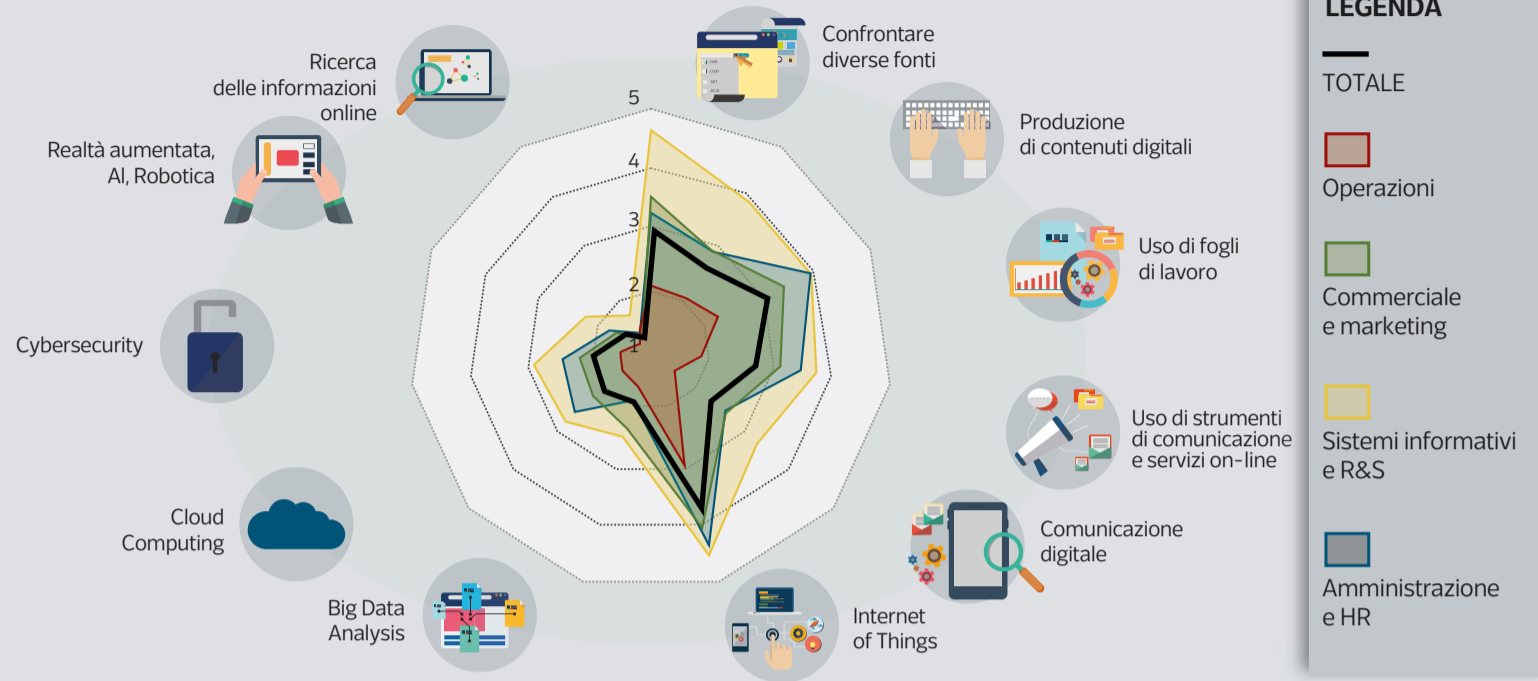
Formazione e competizione

Ma a che punto è questo processo di evoluzione del capitale umano? I lavoratori (e gli imprenditori) sono consapevoli della necessità di (ri)mettersi in gioco, al di là del ruolo e dell'età? «L'aspetto più evidente, che ha caratterizzato la ripresa post-crisi» sottolinea Tiziano Barone, direttore di Veneto Lavoro «è la

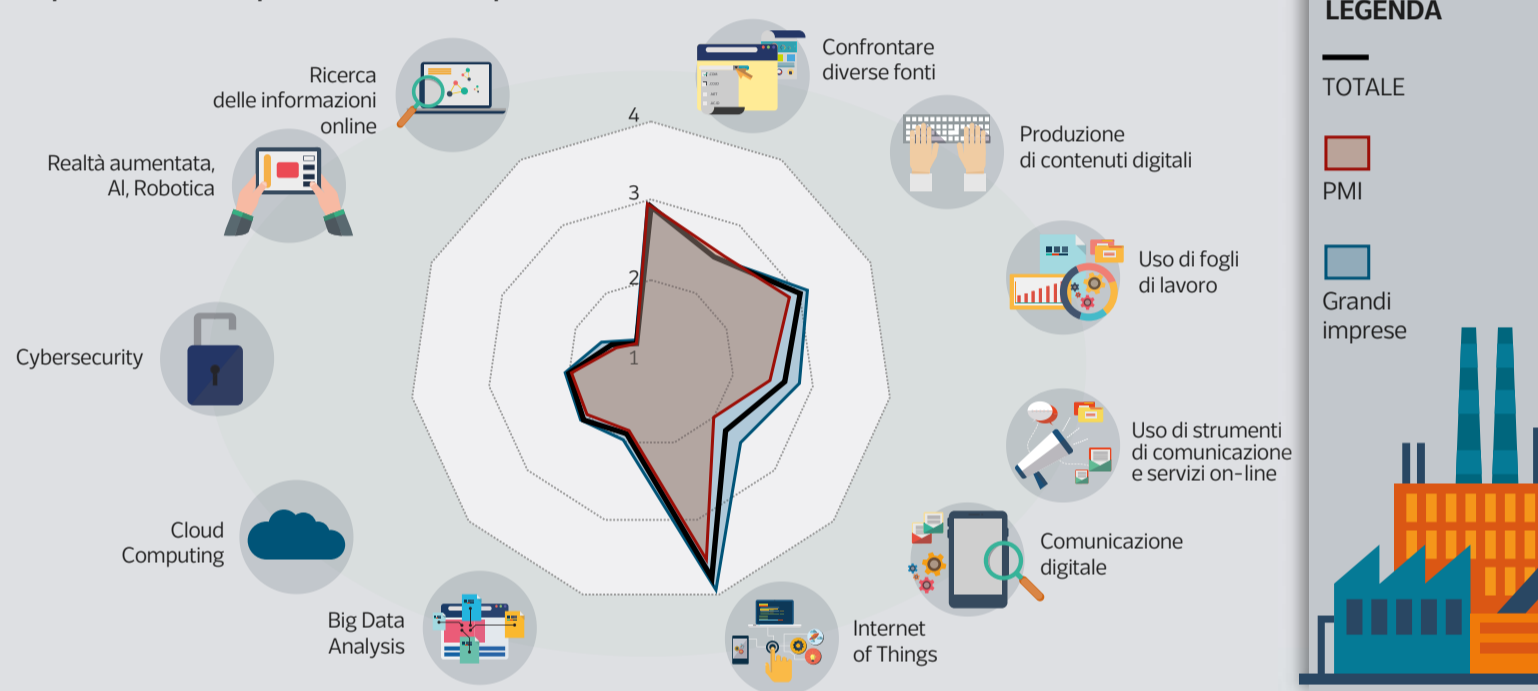


Dove il lavoro e' ibrido

Frequenza utilizzo competenze informatiche per aree di attività



Frequenza utilizzo competenze informatiche per dimensione aziendale



progressiva polarizzazione del mercato. A crescere sono soprattutto le professioni altamente qualificate e remunerate, insieme con quelle di basso profilo e meno pagate. A rimetterci, a partire dal 2008, è stata l'occupazione intermedia. A maggior ragione, dunque, bisogna fornire a impiegati e operai nuovi strumenti e specializzazioni. Occorrerebbe un grande progetto di alfabetizzazione digitale, un "Non è mai troppo tardi" in chiave 4.0. Informatica e soft skills sono oggi qualcosa di simile a quello che vent'anni fa era la conoscenza dell'inglese: una sorta di prerequisito per trovare qualsiasi posto di lavoro».

La chiave di volta ha un solo nome: formazione. Piccolo particolare: non è sufficiente «attrezzare» i giovani che si affacciano al mondo del lavoro o riqualificare chi il lavoro lo perde. Qui occorre alzare il valore aggiunto di migliaia di persone che un posto ce l'hanno e che guai se si accontentano di quello che sanno fare. Elena Donazzan, assessore al Lavoro e alla formazione professionale (posta che vale 2,4 milioni) della Regione Veneto, sorride: «Già conoscere i cambiamenti reali che emergono nelle fabbriche e negli altri luoghi di lavoro è un bel passo avanti. Il mercato è estremamente dinamico: si mescolano i setto-

ri, le vecchie qualifiche perdono significato, le competenze si ibridano. L'unico fatto certo è che in epoca di globalizzazione si vince con il capitale umano. Per questo vogliamo tarare meglio possibile il sistema della formazione. E il punto di partenza non potranno che essere le nuove competenze. Pensiamo di creare corsi più mirati alle esigenze delle imprese, brevi ma su misura, immediatamente fruibili. Vedremo. L'importante è il traguardo finale: la buona formazione è la leva che può alzare la competitività del territorio».

Sandro Mangiattera
© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'editoriale

Gli scenari del lavoro: verrà una società più collaborativa

SEGUE DALLA PRIMA

A questo dato di realtà che è davanti agli occhi di tutti noi, si oppone l'esigenza di normalizzare e standardizzare per capire meglio, poiché noi siamo in difficoltà a concepire e comprendere la variabilità; il ricorso alle categorie è uno strumento molto potente per rassicurarci di avere un controllo ed è molto utilizzato nel mondo del lavoro e dell'organizzazione, soprattutto dai quadri manageriali.

Questa stessa esigenza ci spinge oggi a chiederci cosa ne sarà del lavoro nel futuro, cercando delle risposte universali a partire di solito da dati (pochi) e congetture (troppe) molto generali che sono responsabili di molti scenari catastrofici sul futuro. La ragione è che quando ci impegniamo in questi che null'altro sono che esercizi di stile (nessuno ha la più pallida idea non solo di cosa succederà tra cinque anni, ma nemmeno nel 2019!), ci concentriamo sul tema della sostituzione e sottostimiamo la flessibilità e la capacità di ibridazione delle persone e quindi dei sistemi sociali e organizzativi. La nostra plasticità mi ricorda quella dei Borg del mondo immaginario di

Star Trek: assorbiamo tecnologie e cambiamenti con un'incredibile antifragilità, a differenza della narrazione dei media che ci appassiona. Impariamo dalle crisi e grazie ad esse diventiamo più forti, ma continuiamo a raccontarci una Storia costruita attorno a due poli, crisi e resilienza, forse perché sono più semplici da identificare e più appassionanti come topos narrativi. La realtà è invece che ci nutriamo delle discontinuità e ne abbiamo bisogno, non ne siamo mai travolti. Ciò che viene travolto sono i modelli di regolazione e controllo che definiscono lo status e il potere nella società e nelle organizzazioni. Quindi, a fronte di scenari apocalittici sul futuro del lavoro, pochissimi si concentrano sull'unica cosa certa: l'organizzazione politico-sociale e quella di imprese e istituzioni, grandi e piccole, cambierà radicalmente facendo questa volta scomparire un'intera fascia, il management, e realizzando una società molto più orizzontale e collaborativa.

Gli altri lavori stanno già assorbendo il cambiamento che deriva dal digitale, ibridandosi sempre di più, spesso in un paradosso contrario alla preoccupazione comune: le competen-

ze digitali e tecnologiche personali sono quasi sempre superiori a quelle richieste dall'attività lavorativa per quell'inevitabile ritardo temporale che ha l'adattamento sociale rispetto alle potenzialità della tecnologia!

Ciò che invece è già cambiato è il modo con cui il treno della tecnologia tira il cambiamento. Se in passato la tecnologia aveva bisogno delle grandi imprese per raggiungere il grande pubblico, oggi sono le persone a portare nelle grandi imprese la tecnologia prima che sia realizzato il suo potenziale, come ha dimostrato alla fine la diffusione delle politiche di BYOD (ovvero, porta pure il tuo computer o smartphone e usalo, invece che accettare le scelte ottimizzate dagli acquisti, ma poco appealing rispetto alla prossima strena natalizia).

Vai a vedere che dopo tanto clamore sulle competenze per il futuro del lavoro, il vero tema è ricostruire il modo in cui lo organizziamo e accettare che nessuna autorità centrale è mai veramente superiore alla capacità collettiva di collaborare.

Luca Solari
*docente di Organizzazione aziendale
Università di Milano

Le parole del Nordest



di **Stefano Allievi**

Elogio del meticciano nel segno di Hermes, il dio degli incroci

Ce lo dicono anche le leggi dell'evoluzione: le specie che sopravvivono meglio (e all'interno di esse gli individui che hanno più probabilità di sopravvivere e riprodursi con successo) sono quelle capaci di mutare, di svilupparsi al di fuori delle linee prescritte. E ciò avviene nell'incontro con ambienti diversi, mutate condizioni, ma soprattutto dalla capacità di apprendere da apporti esterni, e di integrarli, introiettarli, inglobarli, farli propri. Ciò che avviene eminentemente nell'incontro, nell'ascolto reciproco, nell'ibridazione, nel meticciano. Che non è solo la capacità mimetica, esteriore, pure importante, del camaleonte, che gli consente di sopravvivere in contesto ostile adattandosi all'ambiente in maniera innovativa: quello è solo un primo passo, ma è ancora una forma di conformismo. Mentre quello che fa fare i salti evolutivi maggiori è invece spesso un marcato «difformismo», la capacità creativa di mischiare elementi diversi in una sintesi innovativa.

Non a caso si parla tanto, e sempre più, in questi anni, di intelligenza emotiva, di pensiero laterale, di scelte e politiche disrupting, di saperi trasversali, di contaminazioni cognitive, di innesti creativi, mettendo in evidenza, nella vita sociale come nel mondo del lavoro, nel pubblico come nel privato, l'importanza delle capacità di relazione, collaborazione e unione tra diversi. Lo sappiamo dal mischiarsi delle razze nei corpi, attraverso la sessualità: uscendo da forme cristallizzate e stereotipate e producendo sfumature nuove, diverse, non di rado bellissime. Lo sappiamo dall'incontrarsi delle lingue: con forme di innovazione continua, ma anche la capacità propria di chi ne domina più di una, comprovata da glottologi e linguisti, di apprendere meglio e più rapidamente i vari universi di significato, attraversandoli e arricchendosi. Lo sappiamo dal mischiarsi delle culture, delle etnie, delle nazionalità, delle religioni: non solo in astratto, concettualmente, ma anche nel concreto delle amicizie e delle coppie miste, producendo sintesi inaudite, o almeno in precedenza non date. Lo sappiamo dall'interesse che provocano tutte le forme di fusion, dalla cucina alla musica. Lo sappiamo dal confondersi dei generi letterari: non interessa più la categorizzazione, l'appartenenza disciplinare, ma si giudica il risultato. Quasi un ritorno dell'idea alta di cultura borghese: che presupponeva conoscenza e pratica di varie arti e capacità. O ancor più all'ideale classico e ancora medievale di sapere, che praticava la conoscenza delle arti liberali del trivio e del quadrivio, che includevano tanto le scienze esatte quanto le espressioni artistiche e le speculazioni religiose, tanto la razionalità quanto le emozioni, tanto l'educazione della mente quanto quella del corpo.

Lo vediamo oggi nella domanda sempre più frequente di incontro tra scienza e umanesimo religioso e laico, dal bisogno che hanno di parlarsi e di ascoltarsi reciprocamente. Lo vediamo nei meeting tra poeti e scienziati, negli incontri tra leader di religioni differenti, tra esponenti di diverse forme artistiche e capitani d'impresa, tra nerd ipertecnologizzati e maestri di manualità. Lo vediamo nei lavori sempre più ibridi: per settore, per competenze richieste, per modalità di retribuzione, per contaminazione di luoghi di lavoro e relazioni. Dopo anni di iperspecializzazione, di settorializzazione ossessiva, di insularizzazione tra uguali che praticano le stesse attività e ripetono tra loro le stesse poche opinioni condivise, ci si accorge che le competenze più necessarie sono quelle capaci di unire i frammenti, di collegare ciò che è separato, di conoscere e apprendere dall'altro, di mischiare le carte in maniera creativa. Nel segno di Hermes: dio degli incroci, degli attraversamenti, mentore dell'ermeneutica (e quindi della comprensione), messaggero degli dei e ponte tra la terra e gli inferi, tra la realtà e il mondo dei sogni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PRIMO PIANO | I VOLTI DEL CAMBIAMENTO



Testimoni
Da sinistra
Roberta Gomiero,
Emilio Morpurgo,
Stefano Puiatti
ed Ermes Gamba

La cassiera interagisce con la app, **il chirurgo opera in 3D**. E le macchine parlano agli operai

Dagli ospedali alle fabbriche, dai supermercati ai laboratori, al Nordest l'ibridazione dei lavori si fa strada e coinvolge anche figure (quasi) insospettabili.

«Di solito il chirurgo è visto come un professionista conservatore, perché deve seguire delle procedure delicate e quindi tende a mantenere quello che funziona - ammette Emilio Morpurgo, primario di Chirurgia generale all'ospedale di Camposampiero (Padova) -. Noi chirurghi inoltre siamo sempre stati abituati a fare tutto con le mani, ma in realtà le capacità cognitive contano di più. E ora la manualità c'entra ancora meno». In sala operatoria infatti c'è Da Vinci, il robot chirurgo che a Camposampiero esegue circa cento interventi all'anno. «Da Vinci è usato a turno anche da altri specialisti, soprattutto dagli urologi per operazioni mini-invasive come l'asportazione della prostata o la ricostruzione del collegamento vescica-uretra - spiega Morpurgo -. Da Vinci può fare solo interventi programmati, perché il tempo di posizionamento non è ancora compatibile con le urgenze. Il chirurgo non entra a contatto con il paziente e non opera più diretta-

Dall'ospedale alla fabbrica, dal supermercato al laboratorio, ecco quattro casi pratici in cui la tecnologia ha rivoluzionato il lavoro quotidiano delle persone

mente sugli organi, ma guarda la ricostruzione in 3D del corpo su un monitor e comanda un joystick che trasmette il movimento della mano alle braccia robotiche, ispirate a quelle della stazione spaziale orbitante. Da Vinci non ha limiti teorici, può eseguire tutte le operazioni e riproduce movimenti articolati simili a quelli del polso umano. Inoltre, se un chirurgo ha poca dimestichezza con il robot, può chiedere aiuto a un collega più esperto da remoto».

Introdurre robot come Da Vinci negli ospedali non è stato sempre semplice: «La chirurgia robotica è partita vent'anni fa in un clima di scetticismo, tanto che quando ne parlavo ai convegni venivo spesso criticato - ricorda Morpurgo -. Gli specializzandi sono molto attrattati perché partono da un background tecnologico migliore, mentre i

colleghi più anziani restano critici perché non comprendono le potenzialità applicative della robotica e non vogliono mettersi in discussione. A chi dice che i costi non sono giustificati, rispondo che nessuna evoluzione tecnologica costa meno di quella precedente e che i vantaggi si vedranno tra qualche anno». I primi passi sono incoraggianti: «In passato il nostro reparto aveva 50 posti letto e le degenze erano più lunghe, ora abbiamo 10 degenze al massimo e le dimissioni sono più precoci. Il paziente prova meno dolore e subisce un trauma inferiore, mentre noi siamo seduti e non dobbiamo più lavorare in posizioni scomode che dopo anni provocavano problemi articolari alle spalle e alla schiena. È come giocare alla PlayStation». In sala operatoria, accanto al chirurgo e all'infermiere, spunta spes-

so l'ingegnere informatico: «Il futuro sarà legato all'integrazione tra sapere medico e informatico. Alla maggior parte dei pazienti basta essere curati, ma chi è più informato chiede la chirurgia robotica e c'è anche chi sceglie il nostro ospedale apposta per questo», conclude Morpurgo.

Cambio di scenario. Alla Premek di Pordenone, specializzata in meccanica di precisione, le macchine parlano agli operai. Torni e fresi infatti sono collegati a un tablet che riferisce indicazioni come «sono accesa», «sto lavorando», «ho finito un pezzo», «fai il controllo qualità di questo particolare».

«L'addetto visualizza il disegno tecnico, quanti pezzi sono stati prodotti e quanti ne rimangono - spiega Stefano Puiatti, responsabile dell'ufficio Ricerca e sviluppo -. Quando la macchina si accorge che l'utensile è giunto a fine vita manda un avviso e a quel punto l'addetto lancia l'ordine di sostituzione, poi va in magazzino, apre il cassetto preparato in base alla segnalazione e preleva lo strumento. Tutto questo fa risparmiare carta e tempo: prima bisognava correre da un ufficio all'altro e pensare a come risolvere i problemi, ora possiamo

dedicarci a cose più utili e pensare a come migliorare i processi». I vantaggi non sono finiti: «In passato - aggiunge Puiatti - i tempi di lavorazione non erano mai sicuri e potevano variare da 8 a 15 minuti, ora se l'operazione impiega più tempo del necessario scatta un alert. Si lavora meglio, le risposte sono più puntuali e più precise, il lavoro avanza solo se i dati sono confermati. In generale c'è più partecipazione, perché ora il personale può controllare cose che prima venivano considerate riservate: ci sono dipendenti che mi fermano e mi propongono soluzioni per calcolare il numero di pezzi da produrre o per modificare il disegno tecnico».

Scena terza: all'Interspar di Albignasego (Padova) ci sono clienti che chiedono ai commessi come si risolvono gli indovinelli dell'app Despar Tribù. «Chiamarla tessera fedeltà sarebbe riduttivo - dice Roberta Gomiero, responsabile della barriera casse -. L'app interagisce col cliente, invia notifiche, aggiorna la raccolta punti digitale che ha preso il posto dei bollini cartacei, propone giochi per avere sconti, trasmette comunicazioni di servizio e altre informazioni, come le emergenze alimentari sui prodotti da re-

stituire». Insomma, chi fa la spesa con lo smartphone ha una marcia in più: «Questo sistema - aggiunge Gomiero - ci ha permesso di ampliare le scontistiche, che in certi casi passano dal 20% senza app al 30% con l'app. Oggi i nostri cassieri non possono non conoscere Despar Tribù, perché devono sapere come attivare gli sconti o come consegnare i premi».

Torniamo in fabbrica. La Gamba Stampi di San Giorgio delle Pertiche (Padova) ha acquistato due fresatrici a cinque assi con cambio pallet su nove stazioni di lavoro: «Sono macchine ad alta velocità con basamento in granito polimerico, controllo delle vibrazioni, della temperatura e sistema anti-colloisione - spiega Ermes Gamba, responsabile tecnico-commerciale dell'azienda -. Il sistema permette di scaricare i pezzi lavorati senza spegnere la macchina, aumentando la produttività. Alcune attività come il montaggio, la lucidazione e la finitura restano manuali, ma Industria 4.0 ci sta portando verso una produzione gestita in modo totalmente informatico. E presto ogni addetto avrà un monitor per controllare i tempi del ciclo produttivo».

Alessandro Maccio
© RIPRODUZIONE RISERVATA

I lavori ibridi

di **Martina Gianecchini***



Vi presento il manager 4.0: non accentratore ma bravo allenatore di imprese agili e snelle

Nonostante l'evoluzione dei modelli economici e aziendali cui abbiamo assistito nel corso degli anni, chiunque provasse a descrivere le attività di un dirigente produrrebbe un elenco poco distante da quello elaborato da Henri Fayol nel 1931: prevedere l'evoluzione del business, organizzare le risorse a disposizione dell'impresa, formulare una strategia e dare indicazioni per la sua esecuzione, coordinare le attività, controllare il raggiungimento degli obiettivi. Data la pervasività e la dirompenza dei cambiamenti collegati all'Industria 4.0 e alla digital transformation, possiamo ancora dire che il lavoro dei manager corrisponde a questa descrizione? Per dare una risposta a questa domanda, è opportuno partire dai mutamenti che stanno investendo le imprese - soprattutto quelle più avanzate in termini gestionali - e conseguentemente chiedersi se essi sollecitino uno stile di guida diverso da quello tradizionale. La necessità di

rispondere con velocità e tempestività alle richieste dei clienti richiede innanzitutto che le imprese siano agili. Un'azienda agile è in grado di anticipare le esigenze del mercato e conseguentemente introdurre innovazioni, anche marginali, al proprio prodotto o servizio. Pensiamo alle app che abbiamo sul nostro cellulare: il fatto che quasi settimanalmente ci troviamo ad aggiornarle ci suggerisce che quando le abbiamo scaricate erano dei prodotti non solo molto diversi da quelli che sono ora ma anche lungi dall'essere perfetti. In altri termini, chi le ha realizzate e poi lanciate sul mercato era più preoccupato di posizionarle e agganciare nuovi clienti, piuttosto che creare un prodotto compiuto. Alla guida di aziende che, semplificando, potremmo dire orientate al principio per cui «il meglio è nemico del bene», servono manager disposti a non accentrare su di sé tutte le decisioni, perché questo provocherebbe un rallentamento dei processi aziendali, e consapevoli

che attraverso gli errori si impara e si migliora. In questi contesti assume sempre maggiore importanza lasciare autonomia e responsabilità ai propri collaboratori. Esempio, a questo proposito, è una frase attribuita a Steve Jobs, per cui «non ha senso assumere persone sveglie e intelligenti per vincolarne le azioni a forza di ordini; al contrario dovrebbero essere loro a dire all'azienda cosa fare». Al manager non viene più richiesto di comandare, coordinare e controllare, quanto piuttosto di essere coach: così come l'allenatore di una squadra di calcio non vede i propri giocatori solo la domenica ma li segue negli allenamenti quotidiani e solo in questo modo è in grado di curarne lo sviluppo e comporre la formazione migliore, così un dirigente dovrebbe essere vicino ai propri collaboratori al fine di valorizzarne le competenze e le potenzialità di ciascuno. Le tecnologie informatiche possono aiutare in queste attività perché facilitano la comunicazione, anche da remoto, e il monitoraggio

dei comportamenti e dei risultati individuali. Il tema della trasparenza e del controllo rappresenta l'ultimo elemento che mette in discussione il ruolo dei dirigenti. Grazie alle tecnologie è divenuto infatti estremamente facile, e poco costoso, verificare se e in che modo i collaboratori dell'azienda stanno svolgendo le attività loro assegnate. Queste informazioni possono essere usate, in modo tradizionale, per controllare l'operato delle persone oppure, in modo diametralmente opposto, per responsabilizzare i lavoratori attraverso la definizione condivisa di obiettivi misurabili. Se le indicazioni di Fayol non sono dunque completamente superate, sicuramente al manager dell'Industria 4.0 viene chiesto di declinare le proprie competenze in un modo nuovo, che usa la tecnologia come strumento evoluto per guidare e valorizzare i collaboratori aziendali.

*Osservatorio professioni digitali
Università di Padova